



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ MARCIO GOMES CAVALCANTI LEITE DE LIMA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENOS NEGÓCIOS:
ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE DECORAÇÃO DE FESTAS**

João Pessoa-PB
2015

JOSÉ MARCIO GOMES CAVALCANTI LEITE DE LIMA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENOS NEGÓCIOS:
ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE DECORAÇÃO DE FESTAS**

Trabalho de Conclusão de Curso Apresentado
à Coordenação do Serviço de Estágio
Supervisionado em Administração, do Curso de
Graduação em Administração, do Centro de
Ciências Sociais Aplicadas da Universidade
Federal da Paraíba, em cumprimento às
Exigências para a Obtenção do Grau de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Lúcia de Araújo
Lima Coelho

João Pessoa-PB
2015

L732p Lima, José Marcio Gomes Cavalcanti Leite de.

Planejamento estratégico em pequenos negócios: análise de uma empresa de decoração de festas./ José Marcio Gomes Cavalcanti Leite de Lima. – João Pessoa: UFPB, 2015.
63f.:il

Orientador: Prof^a. Dr^a. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Planejamento estratégico. 2. Pequenos negócios. 3. Festas infantis - eventos. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU (2. ed.): 658(043.2)

À Professora Orientadora **Dr^a. Ana Lúcia de Araújo Lima Coelho**

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do aluno:
JOSÉ MARCIO GOMES CAVALCANTI LEITE DE LIMA

João Pessoa, _____ de _____ de 2015.

Prof^a. Me. Paula Luciana Bruschi Sanches
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Parecer da Professora Orientadora:

JOSÉ MARCIO GOMES CAVALCANTI LEITE DE LIMA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENOS NEGÓCIOS:
ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE DECORAÇÃO DE FESTAS**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal da Paraíba, obtendo a nota média de, atribuída pela banca examinadora integrada pelos professores abaixo nominados.

João Pessoa, 19 de Fevereiro de 2015.

Prof^a. Me. Paula Luciana Bruschi Sanches
Coordenadora do SESA/CCSA/UFPB

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. ANA LÚCIA DE ARAÚJO LIMA COELHO
ORIENTADORA - UFPB

Prof^a. Me. PAULA LUCIANA BRUSCHI SANCHES
EXAMINADORA - UFPB

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois, sem ele, nada seria possível. E aos meus pais, José Messias Leite de Lima e Márcia Gomes Cavalcanti Leite de Lima, por me mostrarem sempre em primeiro lugar o caminho da fé, pelo esforço e empenho na minha educação.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida, por toda a proteção e por todas as graças alcançadas. Ao Divino Espírito Santo, que me inspira e encoraja nas batalhas diárias.

Aos meus Pais, José Messias e Márcia, por tanto amor dedicado a mim, a meus irmãos e a minha filha. Por me mostrarem o caminho da fé, a sempre buscar a Deus em primeiro lugar. Por me ensinarem a ser generoso com meus irmãos, com minha família e com o próximo. Pela cobrança para que eu conclua este curso, visando ao bem que ele me trará.

À minha irmã Marianna, pelos cuidados com a saúde dos meus pais e da minha filha, enquanto me dedico ao trabalho e ao curso.

Ao meu irmão Davi, pelo companheirismo das horas difíceis.

À minha noiva Bruna, pelo amor e carinho, sempre do meu lado, por ser tão boa mãe, por tanto amor dedicado a nossa filha, nosso tesouro maior.

À minha filha Bianca, a minha alegria e inspiração para sempre seguir em frente – o maior presente que Deus poderia ter me dado.

Ao meu sogro, Luiz Carlos, e minha sogra, Valéria, por tão bom acolhimento à vossa família, ao incentivo pela conclusão deste curso e pelo acolhimento na chegada da minha filha Bianca.

À minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Ana Lúcia de Araújo Lima, pela dedicação e prestatividade a fazer sempre o melhor por este trabalho, tornando este sonho realidade.

À Otilia, pelos cuidados com os negócios da Casinha Feliz, pela disciplina e dedicação.

A todos os colaboradores da Casinha Feliz, que desempenham suas funções com competência.

Aos meus demais familiares que torceram para que este dia chegasse.

Aos professores da Universidade Federal da Paraíba, que, diante de tantas faltas, não cessam em cumprir sua função maior de passar o conhecimento.

A todos aqueles que, direta ou indiretamente, colaboraram generosamente para que esta monografia alcançasse os objetivos propostos. E a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, possibilitaram a conclusão deste trabalho e curso, a todos, a minha plena e eterna gratidão.

Ser o mais rico do cemitério não é o que mais importa para mim... Ir para a cama à noite e pensar que foi feita alguma coisa grande. Isso é o que mais importa para mim.

Steve Jobs

RESUMO

LIMA, José Marcio Gomes Cavalcanti Leite de. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENOS NEGÓCIOS: ANÁLISE DE UMA EMPRESA DE DECORAÇÃO DE FESTAS**. Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação em Administração). 64 fls. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

Atualmente, as organizações buscam vantagens sobre os seus concorrentes para se manterem firmes no mercado. O planejamento estratégico é o processo gerencial de melhoria, correção que visa criar ou modificar situações futuras, com objetivos de aperfeiçoar a relação da empresa com o mercado. O planejamento estratégico na estrutura organizacional estabelece a orientação das ações da empresa em relação ao mercado, visando obter os objetivos e metas propostos pela empresa. O presente estudo tem como tema central analisar a importância da prática do planejamento estratégico no desenvolvimento de uma empresa do ramo de decoração de festas. Trata-se de um estudo descritivo qualitativo, o qual procurou, mediante o planejamento estratégico, definir os meios pelo qual irá implantar a estratégia, envolvendo uma análise estrutural da empresa, identificando fatores críticos de sucesso, forças e limitações internas, além de sua relação com o meio ambiente, no intuito de melhor alcançar seus objetivos organizacionais e diferenciar-se dos concorrentes. Ficou demonstrado que, mediante a análise do planejamento estratégico estabelecido na empresa em estudo, foram levantadas questões relevantes para a permanência da empresa no mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Pequenos negócios; Festas Infantis; Eventos.

ABSTRACT

LIMA, José Marcio Gomes Cavalcanti Leite de. **STRATEGIC PLANNING IN SMALL BUSINESS: ANALYSIS OF COMPATNY PARTIES DECOR.** Trabalho de Conclusão do Curso (Graduação em Administração). 64 fls. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

ABSTRACT

Nowadays, the organizations are seeking advantages over their competitors to stand themselves firmly in the market. Strategic planning is the management process of improvement and correction that aims to create or modify future situations, in order to improve the company's relationship with the market. Strategic planning in the organizational structure establishes the direction of the company's shares from the market in order to obtain the objectives and goals proposed by the company. This study is focused on analyzing the importance of the practice of strategic planning in the development of a parties decor company. This is a qualitative descriptive study, which aimed through strategic planning, to define the means to implement the strategy, involving a structural analysis of the company, identifying critical success factors, internal strengths and limitations, and their relationship with the environment, in order to better achieve their organizational goals and differentiate themselves from competitors. It was demonstrated that, by analyzing the established strategic planning in the company under study, relevant issues were raised to the permanence of the company in the market.

Keywords: Strategic planning; Small businesses; Children's Parties; Events.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1: Níveis do planejamento..... | 22 |
| Figura 2: Localização empresa “Casinha Feliz - Festas Infantis”..... | 30 |
| Figura 3: Fachada empresa “Casinha Feliz - Festas Infantis”..... | 30 |
| Figura 4: Decorações..... | 37 |
| Figura 5: Organograma..... | 38 |
| Figura 6: Reunião de implementação do planejamento estratégico na empresa Casinha Feliz..... | 41 |
| Figura 7: Instalações da empresa Casinha Feliz..... | 48 |
| Figura 8: Instalações da empresa Casinha Feliz..... | 48 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Dados sobre as micro e pequenas empresas no Brasil..... | 24 |
| Quadro 2: Classificação das microempresas e empresas de pequeno porte quanto ao número de funcionários..... | 25 |
| Quadro 3: Oportunidades..... | 45 |
| Quadro 4: Ameaças..... | 46 |
| Quadro 5: Estratégia para o objetivo 1..... | 52 |
| Quadro 6: Estratégia para o objetivo 2..... | 52 |
| Quadro 7: Estratégia para o objetivo 3..... | 53 |
| Quadro 8: Estratégia para o objetivo 4..... | 53 |
| Quadro 9: Estratégia para o objetivo 5..... | 54 |
| Quadro 10: Metas, responsável e prazo..... | 55 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 12 |
| 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA..... | 13 |
| 1.2 PROBLEMA..... | 13 |
| 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 14 |
| 1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA..... | 15 |
| 1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO..... | 17 |
| | |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 18 |
| 2.1 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 18 |
| 2.2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO..... | 20 |
| 2.3 ABORDAGEM SOBRE AS PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL..... | 24 |
| 2.4 A IMPORTÂNCIA DA FERRAMENTA PARA AS PEQUENAS EMPRESAS.. | 26 |
| 2.5 A ADEQUAÇÃO DO PLANEJAMENTO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS..... | 26 |
| | |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 29 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 29 |
| 3.2 LÓCUS DA PESQUISA..... | 29 |
| | |
| 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS..... | 32 |
| 4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO..... | 32 |
| 4.2 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS..... | 35 |
| 4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL..... | 37 |
| 4.3.1 Organograma..... | 38 |
| 4.4 RESULTADOS..... | 39 |
| 4.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO..... | 41 |
| 4.5.1 Visão da empresa..... | 41 |
| 4.5.2 Valores da empresa..... | 42 |
| 4.5.3 Análise externa..... | 44 |
| 4.5.4 Análise interna..... | 46 |
| 4.5.4.1 Pontos fortes..... | 46 |
| 4.5.4.2 Pontos fracos..... | 48 |
| 4.6 MISSÃO DA EMPRESA..... | 49 |
| 4.7 OBJETIVOS..... | 50 |
| 4.8 ESTRATÉGIA UTILIZADA PELA ORGANIZAÇÃO..... | 51 |
| 4.9 PRAZOS E METAS A ALCANÇAR..... | 54 |
| | |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES..... | 57 |
| | |
| REFERÊNCIAS..... | 60 |
| | |
| APÊNDICE – QUESTIONÁRIO..... | 63 |

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e médias empresas brasileiras ocupam lugar de destaque na economia do país. Segundo o Portal Brasil, elas representam 20% do PIB, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos e são fundamentais para promover o crescimento econômico, gerar emprego e renda, bem como melhorar as condições de vida da população. Os indicadores desse segmento empresarial demonstram sua importância na economia, não só no Brasil, mas em todo o mundo (BRASIL, 2012).

Estabelecer as metas iniciais, por onde começar, onde abrir, como contratar, são dúvidas comuns de quem pensa em abrir um negócio, interrompendo, muitas vezes, o primeiro passo do que poderia ser um negócio promissor. Mesmo assim, o Brasil se destaca no cenário mundial, sendo um dos países mais empreendedores do mundo.

Os serviços de apoio a essas empresas, prestados por instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por exemplo, são de valiosa contribuição para que elas alcancem o sucesso desejado, mas a grande maioria ainda não almeja esses serviços e vai levando a administração baseada na prática do dia a dia, no improviso e amadorismo. Umas procuram no começo do projeto, algumas, bastante tempo depois da abertura, para resolver problemas em áreas específicas, e outras vão em busca de uma saída já a ponto de cessar as atividades.

Na busca constante de se manter firmes no mercado, as empresas procuram as vantagens sobre os seus concorrentes. O planejamento estratégico, útil para as empresas entenderem do que precisam e aonde querem chegar, está sendo cada vez mais utilizado pelos administradores como uma das ferramentas que os ajudam a enxergar essas vantagens, como também seus pontos fracos, as ameaças e oportunidades que possam surgir, auxiliando-os nas tomadas de decisão, tornando-se, assim, um importante instrumento para alcançar objetivos, otimizar recursos e criar novas oportunidades.

Mediante o planejamento estratégico, a empresa poderá definir os meios pelos quais irá implementar essa estratégia, envolvendo uma análise estrutural da empresa, a identificação dos fatores críticos de sucesso, das forças e limitações internas e sua relação com o meio ambiente, visando a alcançar mais efetivamente

seus objetivos organizacionais e diferenciar-se dos concorrentes (OLIVEIRA, 2004; KOTLER, 1992).

Portanto, a necessidade de uma metodologia de planejamento para a identificação e mapeamento dos processos de desenvolvimento organizacional é de grande relevância para o alinhamento aos princípios da inovação e variabilidade, proporcionando à empresa uma administração dinâmica, capaz de ultrapassar os horizontes a princípio estipulados.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente estudo tem como tema central a importância do planejamento estratégico no desenvolvimento de uma pequena empresa do ramo de decoração de festas. A população escolhida foi a empresa Casinha Feliz Festas Infantis, cujos detalhes veremos na apresentação dos dados. O motivo é o fato do autor ser filho da fundadora, tendo acompanhado muitas fases que a empresa passou, sendo, inclusive, o atual gestor. A situação a ser estudada é a análise do planejamento estratégico e o quão importante se faz sobre os rumos da mesma.

1.2 PROBLEMA

Nos dias atuais, em função da globalização e, conseqüentemente, do acirramento da concorrência, não é admissível que muitas empresas ainda sejam administradas empiricamente, não conseguindo, com isso, acompanhar a evolução, tampouco satisfazer as necessidades dos consumidores. Isso acontece normalmente pela falta de planejamento por parte de seus administradores que se baseiam em informações duvidosas e nem sempre confiáveis.

Quando se abre uma nova empresa, a presença dos donos no meio organizacional é bem assídua, muitas vezes indispensável, acabando por passar boa parte do tempo executando atividades operacionais e que não são do seu agrado. Também são muitos os casos em que os donos se tornam escravos do próprio negócio, surgindo, então, uma série de problemas, como as rotinas pesadas de trabalho, falta de ânimo no negócio, falta de estratégias empresariais, dentre outros. Essa é uma realidade que atinge principalmente os pequenos

empreendimentos e, independente do setor, também observada na empresa em estudo neste trabalho.

Em outro cenário em que o empreendedor consegue dar autonomia ao empreendimento, diminuindo o máximo possível do seu tempo em trabalhos operacionais, é possível que lhe sobre mais tempo para fazer o que realmente gosta e pensar no crescimento da organização, evitando problemas como os citados anteriormente. Isso é algo que o planejamento estratégico pode diagnosticar como também ajudar a desenvolver as técnicas para suprir as necessidades da organização.

Planejar é fundamental, não só para manter-se no mercado, mas também para crescer. É necessário dispor de tempo, dedicação e conhecimento para alinhar as estratégias sem comprometer o andamento e a rotina da organização. Quanto mais bem explanada e distinta a função de cada setor, melhor e mais eficiente a resolução de problemas e tomadas de decisão. Logo a questão é ter mais tempo para pensar estrategicamente. De acordo com Chiavenato (2003, p. 94-95), “planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos a alcançar e o que deve ser feito para alcançá-los. Modernamente, substitui a previsão no processo administrativo”.

Passadas as dificuldades iniciais, a empresa começa a se estabelecer no mercado, se a direção enxergar a possibilidade de crescimento, começa a pensar estrategicamente. Surge aí a necessidade cada vez maior de mapear e padronizar os processos para que, na ausência causada pela direção no novo projeto, a empresa não desalinde as atividades rotineiras. Ou seja, é não colocar em risco o que já está acertado, para executar o que pode ser incerto.

Diante do exposto, o trabalho se propõe a responder à seguinte questão-problema: **Qual a importância da implantação de um planejamento estratégico em uma pequena empresa do ramo de decoração de festas?**

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral do presente trabalho versa em analisar a importância da prática do planejamento estratégico no desenvolvimento de uma empresa do ramo de decoração de festas.

Em se tratando dos objetivos específicos, tem-se:

- Analisar o uso da ferramenta planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte;
- Identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças voltadas a uma empresa de pequeno porte;
- Traçar as principais metas a serem almeçadas pela empresa em estudo que ajudarão no seu desenvolvimento, identificadas a partir da análise dos dados;
- Propor a implantação de um planejamento estratégico numa empresa de pequeno porte do ramo de decoração de festas.

1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Quando se abre um novo negócio, geralmente, os objetivos iniciais concentram-se em metas de curto prazo, normalmente ligadas à estabilização e à sobrevivência no novo ambiente. Com o tempo, vem a necessidade do crescimento, e assim atingir outras populações, aumentar o faturamento, tornar o negócio conhecido, entre outras. Esses foram alguns dos desejos da empresa em estudo. Ao completar cerca de um ano e meio de atividades na nova sede na cidade de João Pessoa, o número de clientes já era maior do que o esperado, então, surgiram os questionamentos: como atender toda essa demanda crescente, como manter o mesmo padrão de qualidade com o número maior de pedidos, como manter a empresa organizada em todos os setores com o número maior de processos?

Não era mais admissível, naquele momento, a perda de clientes por não possuir uma equipe maior de atendimento, por não possuir uma organização do material utilizado nas decorações, por não passar as técnicas ao setor operacional, que faria atender um número maior de eventos. Foi nesse momento, mais precisamente no segundo semestre do ano 2009, que o autor conheceu a ferramenta do planejamento estratégico, começando os primeiros passos para identificar esses pontos fracos citados anteriormente, como também os caminhos para minimizá-los e os caminhos para outros objetivos então identificados.

Passados alguns anos, surgem novas oportunidades, novas ameaças, novos problemas, renasce o desejo de saber o atual ambiente em que a empresa está inserida. E aí, justifica-se esta pesquisa, em um primeiro momento, na análise das

contribuições que um planejamento estratégico pode proporcionar para a empresa em estudo.

De acordo com Kotler (1992), o planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa, orientando-as de acordo com as necessidades do mercado. Deste modo, as organizações podem aplicar suas metas e ampliar seus conhecimentos acerca da empresa, trazendo, assim, um resultado satisfatório através da eficácia que o planejamento estratégico oferece como ferramenta na gestão das organizações.

Para a sociedade, o estudo torna-se um expressar de uma popularização crescente, pois é cada vez maior o número de pessoas que almejam o sonho de realizar uma festa, comemorar uma ocasião ou data especial, com isso, é oportuno se tornar um norteador perante um ramo em ascensão como é o de eventos.

Segundo pesquisa realizada pelo Observatório do Turismo da Faculdade de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal Fluminense, denominada de II Dimensionamento Econômico da Indústria de Eventos no Brasil – 2013, o setor cresce por volta de 14% ao ano e movimentou R\$ 209,2 bilhões em 2013, o que representa uma participação do setor de 4,32% do PIB do Brasil. Apontou também que a receita das empresas organizadoras de evento aumentou 18 vezes, se comparada à pesquisa anterior feita em 2002, com dados de 2001.

De acordo com Luiz Barreto, Diretor Presidente do SEBRAE Nacional, no período em que a pesquisa foi apresentada, as micro e pequenas empresas, além de ser as maiores geradoras de emprego no Brasil, sobrevivem muito bem às crises. Afirma também que quem quer empreender no mercado precisa estar sempre em busca de capacitação e informação, sobre a área de atuação. Mesmo despertando o interesse de muitas pessoas pela magia do ramo que é conhecido pela realização de sonhos, grande parte da literatura voltada para a área resulta no expressar dos resultados finais, ou seja, não há o intuito científico em abordar as práticas de gestão. Torna-se relevante a elaboração de mais estudos que abordem a gestão nas empresas de eventos e sua importância no momento atual.

O presente trabalho tem como objetivo também que ele se configure como uma ferramenta de auxílio aos administradores do ramo de eventos, no processo de elaboração da gestão estratégica. Além de servir como base teórica para novos estudos sobre administração de eventos e planejamento estratégico.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Na introdução estabelecida neste primeiro capítulo, foram explanadas algumas posições que as micro e pequenas empresas assumem na economia do Brasil. Foi também feita a delimitação do tema, o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa.

No segundo capítulo, é explanado um estudo primeiramente sobre o histórico do planejamento estratégico e em seguida os seus conceitos mais prolíficos. Neste mesmo capítulo é aprofundado o estudo a cerca das micro e pequenas empresas no Brasil, a importância que a ferramenta planejamento estratégico pode ter sobre as mesmas e a adequação das metodologias de como executar o planejamento estratégico nos empreendimentos desta categoria.

No terceiro capítulo será explanada a metodologia da pesquisa. No quarto apresentado a análise e interpretação dos dados. Análise esta iniciada com um estudo sobre a história da empresa estuda, seguida da descrição dos produtos atualmente comercializados e sua estrutura organizacional. Após explanada as informações sobre a empresa pesquisada, é iniciada a metodologia de implantação do planejamento estratégico, que finda com o estabelecimento das metas para o alcance dos objetivos, identificados durante o estudo, como os mais relevantes para a permanência e crescimento da empresa no mercado.

No quinto e último capítulo, a conclusão, com a interpretação sobre os dados obtidos e as sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em se tratando da literatura já existente sobre o Planejamento Estratégico, direcionou-se uma busca primeiramente ao seu histórico, desde os seus conceitos mais primitivos até os mais atuais. Diante da importância que as micro e pequenas empresas assumem no cenário brasileiro, pesquisou-se informações que as colocam como tal. Por fim, a abordagem de como adequar a ferramenta Planejamento Estratégico à realidade desse perfil de empreendimento.

2.1 HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Inicialmente abordando as considerações mais primitivas, Hindle (2002 *apud* GOMES, 2012, p. 12) afirma que:

Os primeiros conceitos de planejamento embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história, entre as primitivas “donas-de-casa”, que tinham que de certa forma ter certos conhecimentos de planejamento. O autor explica que ao não ter espaço e nem tecnologia para conservar alimento, era necessário programar o término do preparo da refeição para um momento que o companheiro estivesse presente, saber o momento de enviar um dos filhos para buscar gravetos ou tirar leite de cabras, e assim eram desenvolvidos conceitos muito semelhantes ao que hoje se chama cientificamente de planejamento, controle de orçamento, estoque, produção, logística etc.

De acordo com Silva (2001, p.89), o planejamento é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. Em sua obra Teorias da Administração, o autor descreve civilizações como os Sumérios, os Egípcios, os Babilônios e Chineses entre outros, exemplificando tal afirmação.

No século XVII, o racionalismo se posiciona para explicação e resolução de problemas, substituindo o modo ligado à tradição para os questionamentos da época, tendo seu apogeu no século XVIII, sendo aplicado às ciências naturais e às ciências sociais. O Movimento Clássico da Administração, o Movimento das Relações Humanas e o Movimento Estruturalista/Sistêmico contribuem na evolução das práticas administrativas, incentivando a influência dos administradores nas organizações e na preocupação com o ambiente externo (TERENCE, 2002).

Já no século XX, Terence (2002, p.11) afirma que Taylor foi o precursor da chamada organização metódica do trabalho onde o planejamento na Administração Científica surge como uma substituição da improvisação, sendo utilizado para tarefas operacionais e como forma de escolher as ferramentas e os métodos mais adequados de produção, visando o aumento da produtividade. Diagnostica, porém que o planejamento possuía limite e estava voltado exclusivamente para as tarefas, não sendo utilizado como ferramenta de gestão mais ampla.

Ao final da década de 1950, Nakamura (2000 *apud* TERENCE 2002, p.12) esclarece que o movimento Estruturalista/Sistêmico incorpora a preocupação com o ambiente externo ao seu conceito de organização e, conseqüentemente, ao planejamento empresarial. Afirma ainda que umas das principais contribuições deste movimento foi a visão holística, ou seja, enxergar a empresa como um sistema que mantém relações com o ambiente. Conclui que a ênfase no ambiente externo fez com que o planejamento ganhasse um caráter analítico e determinista, uma vez que era necessário analisar o mercado para depois agir.

A estratégia, por sua vez, define as prioridades e caminhos para que a empresa atinja seus anseios e metas. Em relação aos seus conceitos mais remotos, Chiavenato e Sapiro (2004, p. 26), afirmam que desde quando o homem das cavernas se pôs a caçar, pescar ou lutar para sobreviver, a estratégia sempre esteve presente. Acrescentam que ao tempo de Péricles (450 a.C.), a estratégia designava as habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder, já com Alexandre, o Grande (330 a.C.) significava o emprego de forças para vencer o inimigo.

Afirmam ainda Chiavenato e Sapiro (2004, p. 27):

Que a guerra foi o cenário em que nasceu o conceito de estratégia, como é usualmente entendido. A experiência militar em situações de guerra serviu de base para novas ideias. A adaptação da terminologia militar para os negócios das organizações começou após a Revolução Industrial em meados do século XIX e teve sua época de ouro no decorrer do século XX, quando as organizações começaram a utilizar conceitos militares de estratégia em suas operações comerciais.

Segundo Oliveira (2004), o planejamento estratégico foi desenvolvido na Segunda Guerra Mundial, como ferramenta derivada das estratégias militares. Após esse período Barbosa e Brondani (2005, p. 110) afirmam que:

No início da década de 70 surgiu o planejamento estratégico com seus aspectos técnicos, pois nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam apenas o planejamento operacional, porque o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem sucedido no negócio. Isso mudou com a turbulência dos anos 70, que trouxe a tona diversas crises: os preços do petróleo dispararam com a guerra entre árabes e israelenses; houve escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego.

O momento atual é muito oportuno para o tema. Segundo estudo realizado pela empresa de consultoria Bain e Company (2003), a ferramenta que as empresas mais utilizaram foi o planejamento estratégico. Na pesquisa realizada pela consultora, foram entrevistadas empresas de quatro continentes – América do Norte e América do Sul, Europa, Ásia e África. Das empresas pesquisadas, 89% afirmaram utilizar o planejamento estratégico. Nas organizações brasileiras, esse percentual cai para 84%, mas, mesmo assim, percebe-se um percentual bastante alto (PEREIRA 2010).

2.2 CONCEITOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com o dicionário Aurélio, planejamento significa o ato ou efeito de planejar; trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiros e métodos determinados; planificação; elaboração por etapas, com bases técnicas (especialmente no campo socioeconômico), de planos e programas com objetivos definidos; planificação. Para o dicionário Michaelis, planejamento é o ato de projetar um trabalho, serviço ou mais complexo empreendimento; determinação dos objetivos ou metas de um empreendimento, como também da coordenação de meios e recursos para atingi-los; planificação de serviços; dependência de uma indústria ou repartição pública, com o encargo de planejar serviços.

Inicialmente abordando conceitos mais contemporâneos, encontrou-se, na pesquisa, um mapeamento realizado com os trabalhos de programas de doutorado recomendados pela fundação CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), do Ministério da Educação, publicados entre 2000 e 2010 em relação ao tema planejamento estratégico. Identificou-se, dentre os autores mais prolíficos no Brasil, o Professor Doutor Denis Alcides Rezende, da PUC-PR, em que conceitua planejamento estratégico da organização como sendo “um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação

dos objetivos, estratégias e ações da organização” (REZENDE, 2008, p.18). Destaca também Rezende (2008, p18) como uma “forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro e um recurso indispensável para a tomada de decisão”.

O referido mapeamento cita também os Professores Doutores Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, da FEA/USP e Mauricio Fernandes Pereira, da UFSC. O primeiro refere-se ao conceito de planejamento estratégico como:

Uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que seja possível criar uma visão do caminho que deve ser seguido (estratégia) e, também, ordenar as ações que serão realizadas através do plano estratégico permitindo o alcance da visão de futuro esperada.

Já Pereira (2010, p.47) assegura que planejamento estratégico:

É um processo que consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o fim de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com a intenção de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

O Planejamento Estratégico moderno, segundo Pereira (2010), deve pautar-se em elementos humanos, seguindo princípios que envolvem flexibilidade, criatividade e inovação. De acordo com este autor, se a organização não tiver um planejamento pautado por essas variáveis, ele será voltado para o passado, e não para o futuro, pois, em vez de criar uma ferramenta gerencial para o auxílio na tomada de decisão, será criado algo que tornará a organização engessada ou estática.

Segundo Stoner (1999, p. 5), “planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não palpites”. É o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. Para o autor (1999, p. 136), o planejamento é o “processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”.

Drucker (2002), em seu livro Introdução à Administração, define o que não é planejamento estratégico. Segundo ele:

- O Planejamento Estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;

- Não é previsão, ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever;
- Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes;
- Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Drucker (2002) define Planejamento Estratégico como “um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos”.

De acordo com Chiavenato (2003), conforme a figura 1 a seguir, o planejamento possui três níveis distintos:



Figura 1: Níveis do planejamento
Fonte: Chiavenato, 2003.

1) Planejamento Estratégico: É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são:

- É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.
- Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.

- É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior ao quais todos os demais estão subordinados.

O planejamento estratégico envolve as decisões dos diretores e os conselhos administrativos e vislumbra a coleta de informação de médio e, principalmente, de longo prazo, que são recolhidas e utilizadas para a definição das metas a serem repassadas para a organização, possibilitando o sucesso das operações.

Oliveira (2004) define o planejamento estratégico “como sendo uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando a maior grau de interação com o ambiente”.

2) Planejamento Tático: É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características são:

- É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual;
- Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais;
- É definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

3) Planejamento Operacional: É o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são:

- É projetado para o curto prazo, para o imediato;
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas;
- É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

O planejamento operacional possui um tempo mais curto do que o planejamento tático. Naquele, os gerentes dos setores tomam as devidas decisões com a realização das tarefas diárias, ou seja, são ações realizadas no dia a dia pelas atividades que compõe a organização.

2.3 ABORDAGEM SOBRE AS PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Segundo o Sebrae-NA, em 2012 no Brasil existiam 6,4 milhões de estabelecimentos. Desse total, 99% eram micro e pequenas empresas (MPEs). No mesmo ano, as MPEs respondiam por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões), dados estes explanados no quadro 1:

| Variável | Participação (%) | Ano | Fonte |
|-----------------------------|------------------|------|---------------------------------|
| Número de estabelecimentos | 99% | 2012 | Sebrae-NA/ Dieese ¹ |
| Empregos formais | 52% | 2012 | Sebrae-NA/ Dieese ² |
| Faturamento | 28% | 1994 | Sebrae-NA ³ |
| Produto Interno Bruto (PIB) | 27% | 2011 | Sebrae-NA ⁴ |
| Valor das exportações | 0,9% | 2011 | Sebrae-NA / Funcex ⁵ |

Fontes:

^{1 e 2} Sebrae-NA/ Dieese (2013). Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa.

³ Sebrae-NA (2000). Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa II.

⁴ Sebrae-NA (2014). Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.

⁵ Sebrae-NA/ Funcex (2012). As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira.

Quadro 1: Dados sobre as micro e pequenas empresas no Brasil

As microempresas e empresas de pequeno porte são muito importantes para o desenvolvimento econômico do Brasil. No entanto, dados do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2012) informam que um grande percentual das novas empresas encerra suas atividades nos cinco primeiros anos de vida. A gestão dos negócios das microempresas e empresas de pequeno porte é um grande problema para os empresários, pois, segundo esta mesma pesquisa, das empresas que encerram suas atividades, 68% apontou falha gerencial como motivo principal para falência.

Os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações.

De acordo com o SEBRAE (2012), o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte de 2006, até 31 de dezembro de 2011, são os seguintes:

- Microempresa: a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário, que auferiram em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- Empresa de Pequeno Porte: a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário, que auferiram em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

Conforme a Lei Complementar 139/2011, a partir de janeiro 2012, passa para os seguintes valores:

- Microempresa: a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário, que auferiram em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);
- Empresa de Pequeno Porte: a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário, que auferiram em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (Três milhões e seiscentos mil reais).

O Sebrae utiliza também para classificação, o conceito de número de funcionários, conforme o quadro 2:

| MICROEMPRESA | EMPRESA DE PEQUENO PORTE |
|--|--|
| Na indústria e construção: até 19 funcionários | Na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários |
| No comércio e serviços, até 09 funcionários. | No comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários. |

Quadro 2: Classificação das microempresas e empresas de pequeno porte quanto ao número de funcionários

Fonte: SEBRAE, 2012.

2.4 A IMPORTÂNCIA DA FERRAMENTA PARA AS PEQUENAS EMPRESAS

Com tamanha importância para a nação, as micro e pequenas empresas devem ser constantemente estudadas e alvo de programas que desenvolvam técnicas que auxiliem no seu desenvolvimento. Entre as ferramentas que podem ajudar, destaco o Planejamento Estratégico, bem difundido e adequado à realidade das mesmas. Uma ferramenta que pode ajudar na diminuição da mortalidade.

De acordo com o trabalho Planejamento Estratégico: Mapeamento das publicações no período de 2000 a 2010, os autores Cunha *et al.*, (2011, p. 02) afirmam que:

Com o aumento da competitividade e com as constantes mudanças do cenário em que as organizações estão inseridas, é exigido que as organizações se adaptem de forma constante para que possam sobreviver. Esta circunstância implica na sobrevivência das organizações que melhor se adaptarem e que melhor conhecerem o meio em que atuam. Por este motivo, uma das ferramentas que auxilia as organizações no conhecimento do meio e possibilita uma adaptação ao ambiente organizacional é o planejamento estratégico. Neste sentido, o planejamento estratégico pode auxiliar as organizações a refletirem, a buscarem informações, a ampliarem sua visão de mercado, a direcionarem seus esforços, a envolverem seus colaboradores e a avaliarem seus progressos.

Planejar é essencial a qualquer organização. Para realizar um trabalho, é necessário planejar primeiro, pois evita o método de tentativa e erro, que é mais dispendioso, tanto em recursos financeiros como humanos e de tempo. Quanto melhor for o planejamento, menos vezes será necessário fazer correções e retrabalho. Planejar envolve também a intenção de prever o futuro e traçar um caminho para atingir a posição desejada nesse futuro vislumbrado (PEREIRA, 2010).

2.5 A ADEQUAÇÃO DO PLANEJAMENTO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS

Embora sejam muitos os benefícios que a ferramenta em estudo possa trazer, ainda são muitas as micro e pequenas empresas que não a utilizam. Seja porque não conhecem, porque não enxergam os benefícios, porque não sabem utilizá-la, entre outros.

Terence e Filho (2007, p. 36) afirmam que:

O fato de quase não se usar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas MPEs deve-se a alguns fatores tais como a estrutura simples destas organizações, poucos recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias para suprir a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente, centralização de poder, entre outros. Assim, faz-se necessário abordar o planejamento estratégico de forma menos complexa e formal e, principalmente, considerando-se as principais características de gestão deste segmento de empresas.

Ainda sobre as questões que dificultam a implantação do Planejamento Estratégico nas MPEs, Hillary (2004 *apud* QUADROS *et. al.*, 2012, p. 72) comenta que as pequenas empresas têm a tendência em direcionar sua atenção ao atendimento de uma série de eventos que dizem respeito ao seu cotidiano, restando pouco ou nenhum tempo para projetar suas ações futuras que lhes possibilite agir estrategicamente.

Diante das dificuldades citadas anteriormente, surge o questionamento de como facilitar a implantação do Planejamento Estratégicos nas MPEs, adequando os modelos existentes à realidade dessas supramencionadas organizações.

Quadros *et al.*, (2012, p.87) sugerem que:

O planejamento estratégico para ser aplicado na pequena empresa necessita ser objetivo ao ser executado, para que não exija muito tempo do gestor. Também deve ser simples, pois muitas vezes o pequeno empresário possui pouco conhecimento administrativo o que impossibilitaria a implementação de métodos mais elaborados. A estrutura organizacional dessas empresas é distinta das empresas de maior porte, assim são necessários métodos que sejam adequados as suas peculiaridades.

Conforme a citação em destaque anterior, o Planejamento Estratégico deve ser simples e objetivo. Então, vem à tona o questionamento: existe um modelo ideal, já pronto para as MPEs? Em relação aos modelos de Planejamento Estratégico, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009, p. 59) afirmam que existem centenas de modelos de planejamento estratégico, porém a maior parte se reduz às mesmas ideias básicas: tome o modelo SWOT, divida-o em etapas claramente delineadas, articule cada uma destas com muitas listas de verificação e técnicas e dê atenção especial à fixação de objetivos no início e à elaboração de orçamento e planos operacionais no final.

Assim como afirmam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2009), são muitos os modelos de Planejamento Estratégico, porém existe um consenso nas etapas da

sua implementação. Portanto, para este trabalho, como será demonstrado na análise dos dados, serão adotadas as etapas que comumente são usadas na maioria dos modelos de Planejamento Estratégico.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa qualitativa em relação ao problema proposto. De acordo com Gewandsznajder e Alves-Mazzotti e (2002, p.163), “as pesquisas qualitativas são caracteristicamente multimetodológicas, isto é, usam uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados”.

A pesquisa é caracterizada por um estudo descritivo em relação ao objetivo proposto. Quanto aos procedimentos adotados para execução da pesquisa, foi desenvolvida e realizada uma pesquisa bibliográfica que fundamentou a construção e análise do Planejamento Estratégico no desenvolvimento de uma empresa do ramo de decoração de festas. Segundo Oliveira (2002), uma pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, quando é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos de autores da área em estudo.

A pesquisa visou a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa intitulada. Por isso, é apropriada aos primeiros estágios da investigação a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do tema, por parte do pesquisador. Além disso, nesse tipo de pesquisa compreendeu: levantamentos em fontes primárias e secundárias, além da observação informal.

3.2 LÓCUS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na sede da empresa “Casinha Feliz - Festas Infantis”, localizada na Av. Eptácio Pessoa, nº 3701, Bairro de Miramar, na cidade de João Pessoa-PB, Brasil, conforme demonstrado na figura 1 e sua fachada externa demonstrada na figura 2.

O local é considerado estratégico para o que se destina comercializar, próximo de escolas, muitos prédios com salões de festas e de *buffets* infantis. Tem como ponto de referência a ‘Praça das Muriçocas’, ponto muito conhecido na cidade de onde parte o famoso bloco na prévia de carnaval, o ‘Muriçocas do Miramar’, período esse que coloca o ponto comercial com uma visualização muito grande, uma vez

que, durante cerca de 6 dias de festas pré-carnavalescas, os chamados blocos se concentram em frente ao referido ponto.



Figura 2: Localização empresa “Casinha Feliz - Festas Infantis”
Fonte: Google Maps (2014).



Figura 3: Fachada empresa “Casinha Feliz - Festas Infantis”
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Ressalta-se que no local, foi feita toda a pesquisa e análise dos dados, uma vez que concentra todas as operações da empresa, desde o atendimento ao cliente, passando pela administração até o depósito de onde parte o material para os eventos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Para a caracterização da organização, inicialmente, é necessário entender como foi desenvolvida a evolução da estrutura organizacional da empresa “Casinha Feliz - Festas Infantis”, encerrando com um retrato atual da empresa. As informações contidas neste item foram obtidas por meio de entrevistas com a fundadora da empresa e da experiência no ambiente organizacional do pesquisador.

A Casinha Feliz foi fundada em Julho de 1986, pela economista Márcia Gomes Cavalcanti, na cidade de Patos, no sertão paraibano. A ideia surgiu pela identificação da fundadora com o ramo de festas e por ser um nicho ainda pouco explorado na região – assim, foi um empreendimento pioneiro naquele contexto. Com a ideia inicial de revender artigos e produzir a decoração de ambientes para festas em geral, a fundadora foi em busca do Sebrae, que deu as primeiras orientações de como captar recursos e fornecedores e como dar início à parte burocrática para a abertura da empresa. O primeiro ponto comercial da empresa foi na Rua Bossuet Wanderley, sem número, centro de Patos/PB. No mesmo ano, fora contratada a primeira funcionária, e as primeiras festas começaram a surgir. Cerca de dois anos depois, mudou-se para um anexo da casa dos próprios pais da fundadora, que fora reformado e direcionado através de uma porta para uma rua de grande movimentação da cidade, mais especificamente a Rua Vidal de Negreiros, 63, no Centro de Patos/PB.

Não há relatos sobre maiores dificuldades no começo. Nos primeiros anos, apresentou crescimento, agregou novos produtos, como a fabricação de lembrancinhas e a produção de eventos de maior porte. Com esse intuito, sempre fora reservada parte dos lucros para reinvestimento, sendo registradas muitas viagens a cidades como Recife, Pernambuco, para aquisição de produtos e novas peças. Fora registrada também a compra, por parte da empresa em estudo, de outras empresas do ramo que não vingaram, consolidando cada vez mais a empresa na região.

Em 1995, mudou-se para um ponto ainda mais central na cidade, ficando o antigo ponto como depósito. Uma loja aproximadamente 20 vezes maior do que a anterior e na principal avenida da cidade de Patos, mais especificamente na Av.

Epitácio Pessoa, 61, em frente à igreja matriz. Na nova loja, foi possível aumentar a exposição de artigos à venda e a exposição das peças usadas nas decorações das festas infantis. Na nova loja, foi possível também a criação de um espaço maior para a fabricação de peças e lembrancinhas e um escritório para atender de forma mais personalizada. Surge, nessa época, uma procura maior para festas de 15 anos e casamentos, o que faz a empresa investir em mais um novo produto, o serviço de *buffet*. Nessa época, a então fundadora tem o seu esposo (e pai do pesquisador), José Messias Leite de Lima, como sócio.

Pode-se dizer que a empresa atinge, até meados de 2004, grandes realizações, uma equipe estruturada, uma loja bem equipada, veículos próprios e reconhecimento da sociedade, prêmios de instituições de pesquisas e do SEBRAE, a capacidade de atender não só a cidade de Patos, mas toda a Paraíba e estados vizinhos. Com a grande oferta de produtos, como a venda de artigos e aluguel de peças para festas, decoração de ambientes, aluguel de material de *buffet* e o serviço de *buffet*, era possível contratar quase todos os itens da festa em um só lugar.

Foi em meados de 2004 que começaram os planos para a vinda da Casinha Feliz para a capital paraibana. Com o incentivo de amigos e clientes, no ano de 2005, a então fundadora mudou-se, juntamente com o esposo e os filhos, para João Pessoa, passando toda a família a morar em uma casa, cujo terreno ao lado serviria para a construção não de uma loja, como já existira em Patos, mas de um salão destinado a recepções de festas. Cerca de um ano após a mudança para João Pessoa, ainda não havia sido colocada em prática a construção do planejado salão de recepção, plano que acabou sendo cancelado para pôr em prática um outro plano menos arriscado, o de abrir uma loja nos moldes da que já existia no interior do estado. Foi assim que, em abril de 2007, fora inaugurada, na capital paraibana, a nova Casinha Feliz, sendo esta também considerada a nova matriz da empresa. No mesmo ano, também foi tomada a decisão de não continuar com a empresa na cidade de Patos e trazer o material para a nova loja na capital, o que permitiu um investimento de certa forma menor, uma vez que não foi preciso adquirir um novo acervo, concentrando o investimento inicial em reforma do ponto e em produtos que não eram ofertados na loja do interior.

Com a inauguração na capital, começa a participação efetiva do pesquisador deste trabalho no desenvolver do que agora era uma veterana empresa mas com novos aspectos. Diferentemente do que ocorrera em 1986, a empresa abriu as

portas na capital com uma grande demanda para atender, com muito material para ofertar, porém com uma característica semelhante, a pouca estrutura administrativa. Surge aí a necessidade de uma reestruturação. Foi nesse período que fora diagnosticado que, embora tenha alcançado o sucesso no interior do Estado, não existia, porém, nenhuma ferramenta administrativa, nenhum manual, nenhuma divisão de trabalho, nenhum processo operacional padrão, praticamente tudo era feito informalmente, sem regras, de acordo com a necessidade imediata e quase todas as informações apenas com a direção.

A empresa abriu suas portas na capital paraibana, com muitas questões a serem resolvidas, mas a persistência e a vontade de que o negócio desse certo foram fundamentais para a continuação, e, com o passar do tempo, as questões administrativas eram sanadas. Colocaram-se em prática algumas teorias então estudadas pelo pesquisador que, na época, acabara de entrar no curso de Administração de Empresas na Universidade Federal da Paraíba, conciliando as aulas com o trabalho de reestruturação na Casinha Feliz. Uma das primeiras medidas tomadas foi a retomada da regularização perante os órgãos públicos e a contratação de uma empresa de contabilidade. Em seguida, regularizou-se o setor de pessoal, com a formalização dos contratos de trabalho e a divisão do trabalho.

Uma vez regularizada a situação da empresa perante os órgãos públicos e com os funcionários, o foco passou a ser nas vendas. Cada vez mais, eram enfatizadas as políticas do bom atendimento, não era possível ter um bom produto e uma boa equipe de operação, se os mesmos não eram bem apresentados à sociedade. Grande parte dos esforços voltava-se para o treinamento da equipe de vendas, com criação de regras para o atendimento, processo padrão de atendimento, tabelação de preços, compra de computadores, aperfeiçoamento das decorações na vitrine. Tudo era feito para o cliente sair da loja com todas as expectativas superadas em estar numa das mais modernas lojas no quesito de festas na cidade e no estado.

Com o atendimento organizado, fez-se um alinhamento para o que era vendido também ser bem executado pelo agora chamado setor operacional. Vale salientar que, anteriormente, as pessoas não tinham funções exclusivas, os mesmos funcionários que atendiam os clientes eram os mesmos que montavam as festas, e os que montavam as festas também cuidavam do setor financeiro e assim por diante. Um grande avanço para que esse alinhamento fosse consolidado foi a

criação de *software* desenvolvido exclusivamente para a organização em estudo, que permitiu não só a melhoria no processo de execução dos serviços contratados, mas também para criação de um banco de dados informatizado, que antes também não existia. Outra medida adotada pelo pesquisador, na função de administrador a partir do momento em que a empresa abriu as portas na capital paraibana foi a de arquivar todos os tipos de documentos, desde notas fiscais de compras até os contratos, o que permite uma pesquisa estatística quando necessário, algo praticamente impossível nos anos anteriores da empresa, uma vez que, de 2007 para trás, nada foi guardado.

Finalmente, uma questão de grande importância para a organização da empresa: estabeleceu-se um padrão para o fluxo de caixa com controle absoluto sobre tudo que entra e tudo que sai em relação a pagamentos, como também padronização nos processos de compra e controle de estoque. Na medida em que as melhorias iam acontecendo, iam sendo criados os manuais de como cada setor que fora organizado deveria se manter e as ferramentas que ele deveria usar, com observações também para as possíveis mudanças que devem ocorrer. Esse material encontra-se em forma de cartilha e disponível na organização.

No ano de 2009, o pesquisador conheceu o Planejamento Estratégico através do cumprimento da disciplina de mesmo nome na Universidade Federal da Paraíba, ministrada na época pelo Professor Pós-Doutor Joel Solto Maior, começando, então, os planos para o que hoje se tornou este trabalho.

Atualmente, mais especificamente no ano de 2015, a Casinha Feliz é guiada por uma série de medidas adotadas ao longo da realização do curso do pesquisador que procurou pôr em prática a vivência acadêmica dentro da organização em estudo. Possui como diretora a fundadora, o pesquisador como administrador e mais 9 colaboradores, distribuídos entre o atendimento e a operação. Entre 2011, quando o *software* foi criado, até 2014, somam-se 1.614 clientes cadastrados e mais de 30.000 itens para o uso nas decorações. Um banco de dados com cerca de 3.200 eventos registrados entre 2007 e 2014 e 16.000 seguidores divididos entre as redes sociais *Facebook* e *Instagram*.

4.2 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

No ano de 2007, quando abriu suas portas na cidade de João Pessoa, a Casinha Feliz possuía uma quantidade enorme de serviços ofertados: venda de artigos descartáveis, *bomboniere*, serviço de *buffet*, fabricação e venda de lembrancinhas para festas, aluguel de brinquedos e barraquinhas (de pipoca, algodão doce, cachorro quente, batata frita, crepe de palitinho, entre outros), o que, muitas vezes, causava uma sobrecarga para uma equipe muito reduzida. Outro problema era a quantidade de serviços terceirizados, sobre os quais a loja não tinha controle, pondo em risco a reputação de produtos de boa qualidade.

Na tentativa de diminuir a terceirização e se especializar no serviço em que a empresa estava se destacando mais, que era a decoração, a partir de 2009, foram sendo gradativamente eliminados do portfólio de produtos os serviços de *buffet*, cuja fabricação era terceirizada, o aluguel de brinquedos e barraquinhas que também não eram de propriedade da empresa, e a fabricação de lembrancinhas, cuja produção também era terceirizada. As atenções se voltaram para o principal produto, a decoração dos ambientes.

Atualmente, mais especificamente no ano de 2015, é muito menor a quantidade de produtos e serviços ofertados em comparação a 2007, porém os que são ofertados são entregues com um padrão de qualidade mais elevado. Vale salientar também que nunca fora descartada uma retomada na comercialização dos produtos eliminados, porém a retomada só será feita após identificação da capacidade de produzir com a mesma excelência que é entregue o serviço principal. Sendo assim, a Casinha Feliz tem como principais produtos e serviços:

- Serviço de decoração de Ambientes em eventos com os seguintes itens: desenvolvimento do projeto de cenografia, montagem dos cenários, decoração com balões, iluminação decorativa;
- Fabricação e venda de peças de decoração de festas;
- Aluguel de mobília e peças de decoração para eventos;
- Cerimonial Infantil

Na figura 4, é apresentado o principal produto, a decoração de ambientes (cenografia), com alguns dos temas mais procurados na época em que a pesquisa foi realizada como Frozen, Branca de Neve e Mickey.



Figura 4: Decorações
Fonte: Dados secundários da pesquisa (2014).

Dentre a relação de produtos citada anteriormente, o principal e responsável pela maior parcela do faturamento e que tornou a empresa conhecida é o serviço de decoração de ambientes de acordo com o tema escolhido (demonstradas na figura 4), através de um atendimento rápido e personalizado, suprimindo a necessidade dos pais que almejam fazer uma festa sem fugir dos padrões de valor comum do mercado e com qualidade superior à oferecida pela concorrência.

4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Neste item, será abordada como está a atual (ano 2015) situação da distribuição das funções para funcionamento da empresa em estudo. Para Chiavenato (2004, p. 84), “a estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem”.

4.3.1 Organograma

O autor Araújo (1985, p.158) define organograma como “um gráfico representativo da estrutura formal da organização em dado momento”.

A figura 5 apresenta o organograma da empresa no ano de 2015:

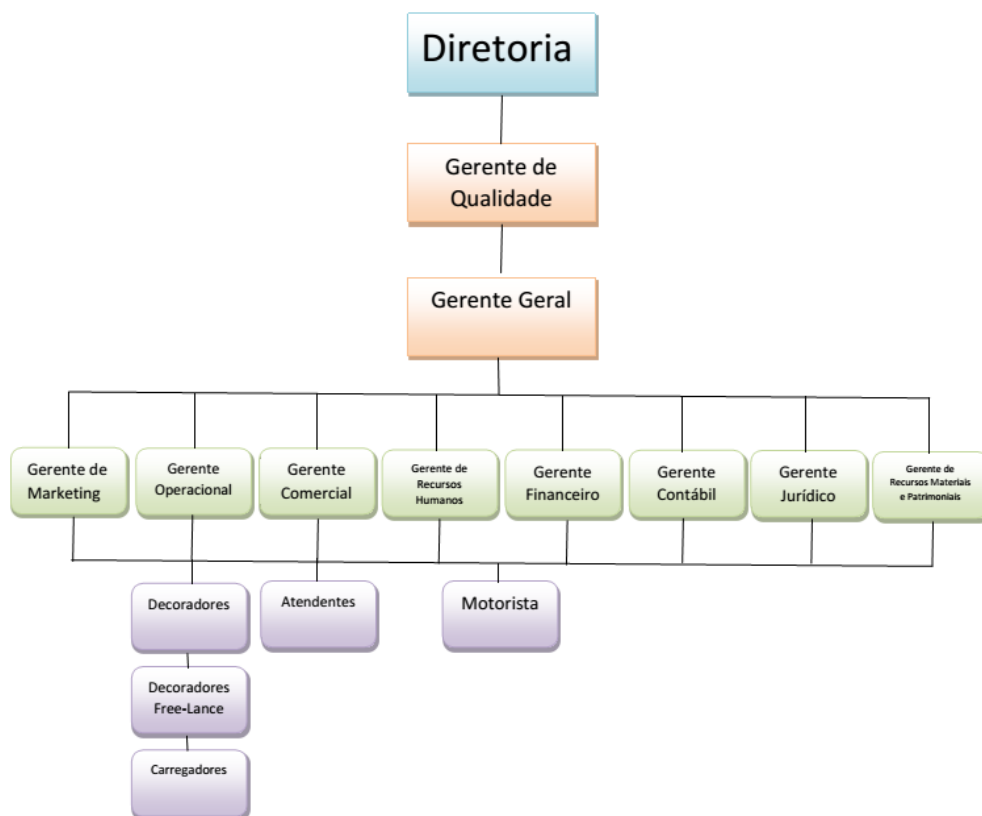


Figura 5: Organograma
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Conforme citado anteriormente, a diretoria é ocupada pela fundadora. As gerências geral, de qualidade, de marketing, de operações, de recursos humanos, financeira e de recursos materiais e patrimoniais são ocupadas pelo autor do trabalho. As gerências contábil e jurídica também estão sob o comando do autor,

porém sob assessoria de empresas especializadas. A gerência comercial é o único posto de gerenciamento ocupado por uma funcionária fora do âmbito familiar, característico da empresa em estudo. A função atendente é ocupada atualmente por uma funcionária. A função de decoradores é ocupada por 7 funcionários, dos quais 3 são mulheres e 4 homens, sendo 3 motoristas. Os decoradores *free-lancers* e os carregadores são convocados de acordo com a necessidade pelo gerente operacional.

É importante frisar que, entre os decoradores, é sempre aconselhável haver pessoas com habilidades em marcenaria, pinturas, artesanatos, costura e trabalhos manuais. No atual quadro, entre os sete decoradores, um é artesão especializado em esculturas de isopor, dois são marceneiros e uma tem habilidade em corte e costura. Dessa forma, conseguem-se, com a mesma equipe, fazer tanto a montagem dos cenários, que, geralmente, ocorrem em maior número nos finais de semana, quanto a fabricação das peças utilizadas, como também os retoques necessários na manutenção do material.

Em se tratando de aproveitamento desse modelo de organograma para outras empresas semelhantes, vale ressaltar que, de acordo com o perfil de cada gestor e da necessidade, essas gerências podem ser ocupadas por mais pessoas. No caso da Casinha Feliz, o também autor desse trabalho assume tantas gerências por se identificar e conseguir conciliar todas, mas em um caso que, por exemplo, o gerente financeiro não se identifica com a gerência operacional, aconselha-se a contratação de um gerente operacional e assim por diante.

4.4 RESULTADOS

Ao longo dos anos 2007 e 2014, foi constante o esforço do autor em levar o máximo de ferramentas abordadas no meio acadêmico para a empresa em estudo. Muitas delas se tornaram indispensáveis para o dia a dia. Tornaram-se fundamentais para vários processos na organização e auxiliar nas tomadas de decisões, fazendo, assim, a empresa cumprir suas obrigações. Porém, com a empresa preocupada em manter essa posição, fizeram-se os seguintes questionamentos: e agora? Com tantas ferramentas sendo utilizadas, ainda falta alguma? E o futuro, como a empresa se enxerga no futuro? E o ambiente externo? Como está o ambiente em que a empresa está inserida? Essas e outras perguntas,

como já foi visto na pesquisa bibliográfica, podem ser respondidas com o Planejamento Estratégico.

Uma vez explanado o histórico, descritos os produtos comercializados e apresentada a estrutura organizacional, o resultado da análise dos dados, que é a aplicação de um Planejamento Estratégico na empresa em estudo, inicia-se com uma breve descrição de como foi iniciado o processo, seu desenvolvimento para, finalmente, explicar os resultados propriamente ditos.

O primeiro passo para a execução do planejamento estratégico foi a orientação da diretora da empresa, pelo autor e pesquisador deste trabalho, em relação ao que é a ferramenta, quais são seus objetivos e seus possíveis benefícios. O segundo passo foi dar essa mesma orientação à terceira participante do projeto, a gerente comercial. O terceiro foi a combinação de como seriam as reuniões. O quarto passo foi a elaboração das perguntas que seriam feitas nessas reuniões. O quinto consistiu nas reuniões propriamente ditas, que eram feitas de forma esporádica, sem marcação prévia, aproveitando os intervalos no expediente comum, e aconteceram entre Agosto de 2014 e Janeiro de 2015. Utilizando-se como ferramentas uma lousa e um computador, as reuniões eram iniciadas com a explicação de cada assunto abordado e uma abertura para as dúvidas, iniciando-se, então, os questionamentos. O autor fazia as perguntas e convidava as participantes a vir até o quadro para escrever as respostas ou o mesmo escrevia. Na medida em que se chegava a uma conclusão, o resultado era transcrito ao computador, e a reunião, encerrada.

Em agosto de 2014, foi elaborado um questionário (VER APÊNDICE) e aplicado com a diretora, a gerente comercial, uma vendedora (atendente) e duas funcionárias do setor operacional da função de decoradora, com o objetivo de apurar informações sobre o posicionamento atual e futuro da empresa na visão não só do topo da administração, mas também em níveis hierárquicos mais baixos. Os resultados do questionário e as reuniões realizadas entre o autor, a diretora, e a gerente comercial formam a fonte de informações desta análise.

A primeira fase do planejamento estratégico feito na Casinha Feliz foi o diagnóstico estratégico, seguido da formulação da missão da empresa e estabelecimento dos objetivos estratégicos na terceira fase. Na quarta fase, a elaboração das estratégias para alcançar os objetivos. Na quinta, são apresentadas as metas, com seus respectivos responsáveis e estipulação dos prazos para serem

alcançadas. Por fim, na conclusão, a análise da relevância da ferramenta para a empresa estudada.



Figura 6: Reunião de implementação do planejamento estratégico na empresa Casinha Feliz
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Na figura 6, estão na ordem da esquerda para a direita: Otilia de Souza, que ocupa a gerência comercial, o autor e gestor José Marcio Gomes e a fundadora e diretora/presidenta Márcia Gomes, em uma das reuniões da pesquisa.

4.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.5.1 Visão da empresa

De acordo com Oliveira (2004, p. 65), a “visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar, com adequada competência estratégica”. De acordo com esse conceito, para este primeiro item pautado da série de reuniões entre a diretora, o autor e a gerente comercial, chegou-se à seguinte conclusão sobre a visão da Casinha Feliz: ser uma referência cada vez maior no que

diz respeito à organização de eventos infantis, consequentemente nosso crescimento e expansão para além do atual ambiente em que estamos inseridos.

A visão à qual chegaram passa primeiramente por um reconhecimento da empresa pelo de mercado local, oriundo das boas práticas, para só então levar os conceitos para outros horizontes. Horizontes estes que não estão estipulados apenas a fronteiras estaduais e municipais. A possibilidade de chegar a outros países é vislumbrada nessa visão. Essa possibilidade é aumentada com a realização de trabalhos como este, que fortalece o estudo dos processos e automação, características fundamentais para quem quer expandir os seus negócios, a exemplo dos criadores de franquias.

4.5.2 Valores da empresa

Seguindo a ordem das reuniões, o segundo assunto pautado fora os valores da empresa, que, para Oliveira (2004), representam um conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais, fornecendo, assim, sustentação para as suas principais decisões. Dessa forma, os valores da Casinha Feliz são os seguintes:

- Integridade;
- Respeito às diferenças sociais;
- Respeito às regras do ambiente em que a empresa está inserida;
- Melhoria contínua;
- Sustentabilidade;
- Responsabilidade social.

A integridade vem como o primeiro valor apresentado. Entende-se por uma entidade íntegra, aquela que não se corrompe e pela honradez com seus compromissos.

O respeito às diferenças sociais, como o segundo valor, diz respeito a todos os processos, desde a prestação do melhor atendimento ao cliente, independente da raça, cor, crença ou condição social e sexual até na formulação do quadro de colaboradores.

Em seguida, o respeito às regras do ambiente em que a empresa está inserida, como, por exemplo, manter sempre atualizadas as licenças municipais, estaduais e federais de funcionamento e todas as regularizações necessárias perante os diversos órgãos públicos.

Melhoria contínua vem como o quarto valor apresentado, considerado um ponto estratégico para a manutenção das boas práticas.

Um tema muito discutido atualmente são os processos que levam a considerada degradação do meio em que vivemos. A empresa entende que é um tema muito oportuno para discussões, sendo pauta frequente em reuniões a forma de contribuir para usufruir de um futuro sustentável. São pequenas ações que levam a grandes resultados, como o uso consciente da água e energia, utilização de material ecologicamente correto e uso de matérias-primas recicladas ou retiradas do lixo na fabricação de produtos. A preocupação em manter essa consciência dentro da organização é o motivo de ter a sustentabilidade como um de seus valores.

A responsabilidade social é o sexto valor apresentado. A empresa entende que sua contribuição na sociedade vai além de suprir a necessidade dos clientes internos e externos, e além de seus próprios interesses, uma vez que vivemos em um país de extremas desigualdades e com uma parcela ainda muito grande de pessoas vivendo em condições sub-humanas. A empresa entende que não pode fugir a essa realidade, mas o contrário, contribuir para minimizar dentro de suas competências essas distorções sociais. Um exemplo dessa contribuição é a participação em eventos que arrecadam recursos para instituições do terceiro setor, como o “Mc Dia Feliz”, que arrecada fundos para a instituição “Donos do Amanhã”, que cuida de crianças carentes acometidas pelo câncer. Há cinco anos, a empresa leva a decoração ao evento. Outra ação é a realização da decoração dos ambientes no Hospital Napoleão Laureano em datas festivas como carnaval, páscoa, festas juninas, dia das crianças e natal, que, segundo a direção do hospital, contribui para a autoestima dos pacientes em recuperação. Essas são algumas das diversas ações que procuram manter a responsabilidade social como um valor fundamental para a Casinha Feliz.

Uma vez delineados os valores, a próxima etapa procura conhecer o ambiente que a empresa está inserida através do método de SWOT, cuja sigla é oriunda do inglês e é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). A análise SWOT é um sistema

simples utilizado para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa, tendo sua autoria creditada a dois professores da *Harvard Business School*: Kenneth Andrews e Roland Christense (DE SOUZA; DE SOUZA, 2008).

4.5.3 Análise externa

Segundo Oliveira (2004, p. 72) “a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados.” Antes da análise sobre as oportunidades e ameaças, uma explanação breve sobre o perfil dos clientes e os atuais concorrentes. A questão 7 do questionário aplicado e os apontamentos das reuniões, mostram que as características dos clientes são:

- Pessoas Físicas: Faixa Etária: desde crianças em idade escolar a partir do momento em que surgem os trabalhos escolares, até senhoras. Em sua maioria, mulheres residentes na grande João Pessoa.
- Pessoas Jurídicas: Empresas de diversos ramos, em sua maioria, de Eventos e Escolas localizadas na grande João Pessoa.

Os clientes, em sua maioria, estão na grande João Pessoa, mas com registros de atendimento em toda a Paraíba.

Com relação aos concorrentes, os principais concorrentes da empresa “Casinha Feliz - Festas Infantis” são:

- Renata Varandas;
- Luciana Cavalcanti;
- Circus Festas;
- *Kid's* Festas;
- Cris Festas.

Foi identificada na pesquisa que a concorrente “Renata Varandas” atua no mercado há cerca de seis anos e é concorrente direta da empresa em estudo nas chamadas festas de luxo. No mesmo segmento das festas de luxo, atua também a segunda concorrente, Luciana Cavalcanti, que atua há cerca de três anos no mercado. A “Circus Festas” atua tanto no segmento dito de luxo como nos eventos

ditos de pequeno e médio porte, atuando há cerca de quinze anos no mercado. As últimas duas concorrentes identificadas, a “Kid’s festas” e a “Cris Festas” atuam nos chamados eventos de pequeno e médio porte e possuem respectivamente quatro e oito anos no mercado. É possível notar que todas as concorrentes identificadas possuem muito menos tempo de existência do que a empresa em estudo, chegando mais próximo a “Circus Festas” com aproximadamente quinze anos, mesmo assim, são 14 anos a menos no mercado do que a Casinha Feliz.

As oportunidades segundo Oliveira (2004, p. 83) “são as variáveis externas controláveis ou não pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”.

Já as ameaças, segundo Oliveira (2004, p. 83), “são as variáveis externas controláveis ou não pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

De acordo com os entrevistados e com o resultado das reuniões, as oportunidades e ameaças da empresa são demonstradas no quadro 3 a seguir:

| Oportunidades |
|--|
| - Crescimento do setor de eventos. |
| - Abertura de novos espaços para festas (buffets, salões de condomínios). |
| - Valorização de decorações mais diferenciadas. |
| - Aumento do número de pessoas com capacidade financeira de realizar festas. |

Quadro 3: Oportunidades

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A projeção do crescimento de setor de eventos identificou-se durante as pesquisas desse trabalho e pela observação informal por parte da cúpula administrativa. Há também uma projeção de crescimento para o lançamento de novos empreendimentos com espaço para realização de festas e novos *buffets*. A procura por festas ditas de luxo (festas que são destinadas ao quesito decoração valor acima de R\$ 15.000,00) é uma tendência em todo o país. Nesse segmento, os clientes tendem a gastar valores mais altos em empresas do tipo da estudada neste trabalho. Já o aumento do número de pessoas com capacidade financeira de realizar festas é consequência da ascensão das classes sociais no nosso país. De acordo com o IBGE (2013) entre 2004 e 2010, 32 milhões de brasileiros ascenderam à categoria de classes médias (A, B e C). Afirma ainda o IBGE (2013) que a classe C,

composta por cerca de 108 milhões de pessoas, gastou mais de 1,17 trilhão de reais em 2013 e movimentou 58% do crédito.

| Ameaças |
|--|
| - Crescimento do número de concorrentes |
| - Aumento do valor da mão-de-obra. |
| - Aumento no valor dos aluguéis dos pontos comerciais. |
| - Falta de profissionais especializados no mercado. |

Quadro 4: Ameaças

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Por ameaças a empresa entende os fatores externos que podem causar situações desfavoráveis, como, por exemplo, o aumento observado do número de concorrentes na cidade. O aumento no valor da mão-de-obra em consequência das políticas econômicas do governo brasileiro. O aumento do valor dos aluguéis dos pontos comerciais, visto que a empresa não tem prédios próprios. Por fim, a falta de cursos profissionalizantes para as atividades que empresa exerce gera uma carência cada vez maior de profissionais da área.

4.5.4 Análise interna

Oliveira (2004, p. 83) define os pontos fortes e os fracos. “Os primeiros, são variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”. Os segundos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Deste modo, de acordo com os entrevistados e com os resultados das reuniões, os pontos fortes e fracos da empresa em estudo são:

4.5.4.1 Pontos fortes

- Localização;
- Estacionamento exclusivo;
- Instalações confortáveis;
- Atendimento personalizado;

- Atendimento em horário comercial;
- Portfólio de produtos e serviços atualizados e bem apresentados;
- Preços justificados ao que realmente é adquirido e flexibilidade nas condições de pagamento;
- Estrutura administrativa bem definida;
- Padronização dos processos operacionais;
- Uso da tecnologia nos processos (*software* desenvolvido exclusivamente para o nosso sistema de trabalho);
- Pontualidade na entrega dos produtos;
- Grande cartela de clientes e grande número de seguidores nas redes sociais;
- A segurança de uma marca presente desde 1986 no mercado.

A empresa entende como pontos fortes as conquistas em termos de estrutura para o melhor atendimento possível ao cliente e para a administração dos processos. Entende também que a cartela de clientes conquistada ao longo dos vinte e nove anos de mercado e a considerável quantidade dos chamados seguidores nas redes sociais é também um ponto forte, principalmente nas questões ligadas ao marketing. Por fim, a empresa identifica também como um ponto forte os vinte e nove anos de presença no mercado, pois acredita que, no processo de avaliação dos clientes na escolha desse tipo de prestador de serviço, leva-se em consideração a experiência que esse prestador oferece e que não vai desaparecer do mercado, pondo em risco a realização do evento.

Com relação à estrutura para o atendimento dos clientes, as figuras 7 e 8 demonstram as instalações na época da pesquisa:

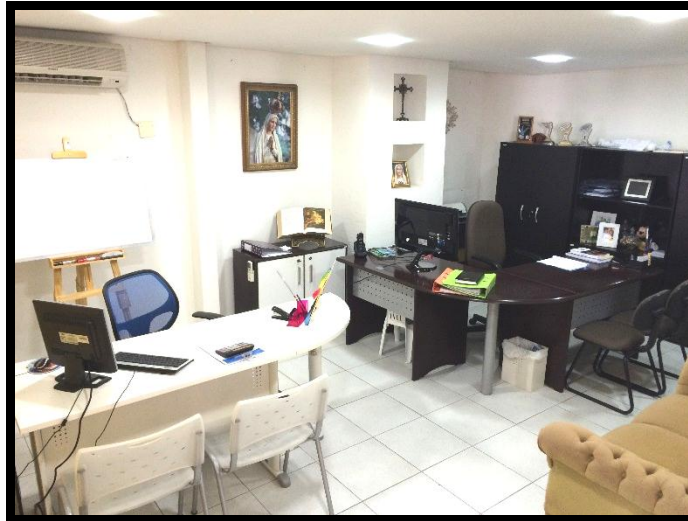


Figura 7: Instalações da empresa Casinha Feliz
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

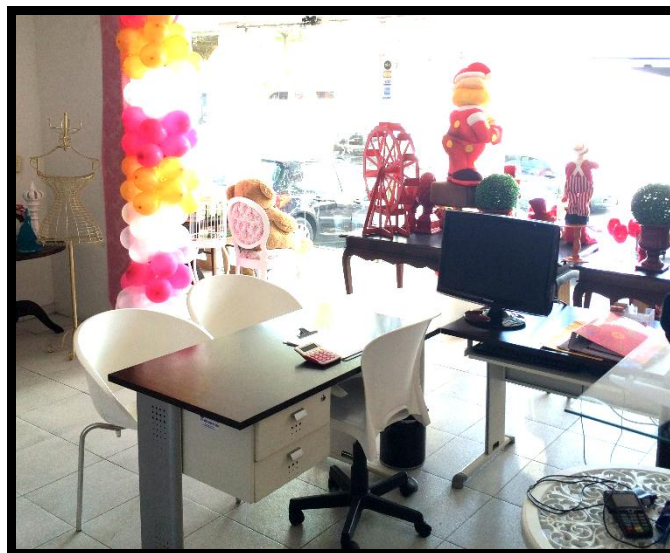


Figura 8: Instalações da empresa Casinha Feliz
Fonte: Dados da pesquisa (2014).

São quatro estações, cada uma contendo um computador de última geração, com tela ampla para melhor visualização das festas, capazes de atender quatro clientes ao mesmo tempo, sem necessidade de espera.

4.5.4.2 Pontos fracos

- Falta de um portfólio de produtos, que os clientes demandam adquirir pela empresa em estudo, mas que a mesma não oferta pela falta de fornecedores confiáveis;

- Falta de uma política para estímulo da inovação e criatividade na equipe de atendimento;
- Dificuldade na renovação da mão-de-obra especializada para o atendimento;
- Falta de recursos para investimento em treinamento, processos seletivos e contratação de novos funcionários para todos os setores;
- Loja física alugada (empresa não possui prédio próprio);
- Alto custo fixo.

Os pontos fracos identificados em sua maioria, assim como nos pontos fortes, concentram-se na área comercial. É o caso, por exemplo, da falta de produtos no portfólio e da política de estímulo à criatividade na equipe de vendas e a dificuldades no processo de seleção das atendentes. A falta de uma reserva nas contas da empresa para investimento em treinamento e renovação do quadro de funcionário também é vista como um ponto de alerta à melhoria. Um dos motivos que levam a um aumento considerável no plano de contas a pagar da empresa é o aluguel. O valor do aluguel, da manutenção das instalações e dos produtos gera uma despesa mensal considerada alta, sendo necessária auditoria constante do setor financeiro para equilíbrio e controle das contas a pagar.

A identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos é uma etapa de grande importância, uma vez que se passa a conhecer através da visão dos colaboradores das diferentes áreas da empresa, os pontos onde ela está talvez acertando ou errando e precisando corrigir.

4.5 MISSÃO DA EMPRESA

A segunda fase da metodologia de elaboração do planejamento estratégico é a formulação da missão da empresa. Qual é a missão de seus negócios, ou seja, a razão de ser da empresa.

Maximiano (2000, p. 206), por sua vez, explica que identificar a missão é entender qual a necessidade do mercado (ou ambiente) que a organização atende.

A Missão da empresa “Casinha Feliz - Festas Infantis” é tornar datas especiais em dias inesquecíveis, através do estímulo ao uso da criatividade e do

planejamento, fornecendo à sociedade produtos e serviços exclusivos com conforto, assegurados por práticas administrativas que prezam pela excelência no atendimento ao cliente e a qualidade de vida dos nossos colaboradores.

A missão foi formulada baseada na razão de ser realizadora de sonhos, principalmente as crianças, quando dispõe para a sociedade a possibilidade de levar às comemorações temas e personagens do imaginário infantil. Essa possibilidade se expande ao mundo dos adultos, quando a empresa oferece essa mesma possibilidade a festas de casamentos, 15 anos, bodas, entre outros motivos de comemoração. A missão de levar esse tipo de produto deve estar alinhada com a capacidade de planejamento e assim oferecer o conforto, a inovação e a qualidade no atendimento de que o cliente necessita. Por fim, todos esses conceitos alinhados com a valorização dos nossos colaboradores, através da política da boa qualidade de vida no trabalho, fazendo com que, assim, a missão da empresa seja a missão dos que a compõe, mantendo-se desse modo.

De acordo com o questionário aplicado no estudo, a missão da empresa é clara para os setores mais altos da hierarquia do trabalho, sendo ainda pouco conhecida nos setores mais baixos.

A missão da empresa deve ser colocada em termos amplos, tal como de satisfazer alguma necessidade do ambiente, e não ser colocada em termos de oferecer algum produto de serviços (OLIVEIRA, 2004). Acrescenta ainda que exerce função orientadora e delimitadora da ação empresarial, funciona como um horizonte no qual a empresa decide atuar e vai, realmente, entrar em cada um dos negócios que aparecem nesse horizonte (OLIVEIRA, 2004).

4.6 OBJETIVOS

Os objetivos estabelecem meios para alcançar os resultados de uma atividade pré-estabelecida. Corresponde à terceira fase da metodologia de elaboração do planejamento estratégico.

Maximiano (2000, p. 184) define que “objetivos são os resultados finais em direção aos quais a atividade é orientada. São os fins que uma pessoa ou organização procura realizar, por meio de suas atividades, operações e aplicação de recursos”.

Um aspecto a salientar é que, segundo Oliveira (2004, p. 151), uma empresa por si só não pode ter objetivos, o que normalmente ocorre é uma média ponderada dos objetivos das pessoas que dirigem a empresa. Assim ocorreu na empresa em estudo. Os objetivos foram elaborados em consenso pela diretora, pelo autor e pela gerente comercial e levaram-se em consideração as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e fracos identificados no diagnóstico estratégico. São eles:

- Aumentar o atendimento às festas do segmento de luxo;
- Aumentar o nível de personalização das festas;
- Aumentar o portfólio de produtos dentro do nosso segmento principal;
- Aumentar a autonomia da gestão;
- Aumentar a capacidade de produção.

Para cada um desses objetivos, segue, no próximo item deste capítulo, uma estratégia específica.

4.7 ESTRATÉGIA UTILIZADA PELA ORGANIZAÇÃO

Segundo Oliveira (2004, p. 51), a estratégia “é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa”.

De acordo com os objetivos traçados, foram elaboradas as seguintes estratégias apresentadas nos quadros a seguir:

| | |
|-------------------|--|
| OBJETIVO 1 | Aumentar o atendimento às festas do segmento de luxo |
| ESTRATÉGIA | <ul style="list-style-type: none"> • Ter no quadro de colaboradores uma pessoa especializada em festas de luxo. |

Quadro 5: Estratégia para o objetivo 1

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Essa estratégia foi elaborada pela identificação do crescimento desse tipo de segmento de mercado no ambiente em que a empresa em estudo está inserida. A

empresa entende que tem condições operacionais para atender a essa demanda, porém peca no atendimento a este tipo de público.

| | |
|-------------------|--|
| OBJETIVO 2 | Aumentar o nível de personalização das festas |
| ESTRATÉGIA | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar uma política de estímulo ao uso da criatividade nas atendentes; • Ter no quadro de funcionários uma pessoa com habilidades em <i>design</i> gráfico. |

Quadro 6: Estratégia para o objetivo 2

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Essa estratégia visa a atender tanto às festas ditas de luxo, quanto às consideradas de porte médio. A estratégia de elaborar uma política de estímulo ao uso da criatividade dentro da organização seria através da criação de um manual e de bonificações para os projetos considerados mais inovadores. A empresa acredita que, com este tipo de estímulo, as atendentes passariam a fazer mais pesquisas e estudar sobre determinado tema antes de apresentá-lo ao cliente final. Outra medida nessa programação seria no processo de seleção de novos candidatos, para futuros preenchimentos, onde o pré-requisito criatividade seria mais exigido.

Ter no quadro de funcionários uma pessoa com habilidades em computação gráfica é quase indispensável para este segmento. Com esse profissional, seria possível, por exemplo, a criação inúmeros tipos de itens personalizados para a festa, que vão desde plaquinhas com o nome do aniversariante espalhadas pela festa, até adesivos com imagens do tema escolhido, aplicados sob o piso ou portas do local do evento, considerada uma tendência no setor.

| | |
|-------------------|---|
| OBJETIVO 3 | Aumentar o portfólio de produtos dentro do nosso segmento principal |
| ESTRATÉGIA | <ul style="list-style-type: none"> • Voltar a comercializar lancheiras, lembranças de mesa e arranjos florais. |

Quadro 7: Estratégia para o objetivo 3

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A estratégia em aumentar o portfólio justifica-se pela necessidade identificada pela empresa, cada vez maior que o cliente tem de encontrar o máximo de produtos relacionados à organização do evento no menor deslocamento possível, ou seja, facilitar a vida do cliente. Outra justificativa é que a não oferta desses tipos de produto obriga o cliente a ir ao concorrente direto, que, em sua maioria, oferece esses tipos de serviços. Esses produtos são diretamente ligados ao produto principal da empresa em estudo, que é a decoração de ambientes. Apesar de serem extremamente lucrativos, foram tirados do portfólio entre os anos 2009 e 2011 para foco no aperfeiçoamento do produto principal. Mas vem identificada sua volta como estratégia de mercado e no momento atual não seria necessária contratação de mão-de-obra para o acréscimo desses produtos, uma vez que seriam terceirizados como no passado, apenas a contratação de fornecedores confiáveis e a criação de um catálogo. Acredita-se que, com essa estratégia, haveria um aumento de cerca de 30% no faturamento da empresa.

| | |
|-------------------|---|
| OBJETIVO 4 | Aumentar a autonomia da gestão |
| ESTRATÉGIA | <ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoamento e difusão da cartilha • Aperfeiçoamento do <i>software</i> |

Quadro 8: Estratégia para o objetivo 4

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A cartilha contendo as informações sobre a empresa, o seu histórico, estrutura organizacional, a missão, até os manuais para os colaboradores, precisam acrescentar processos operacionais padrão para algumas atividades e situações, além da conclusão dos manuais dos colaboradores que estão incompletos. Após esses ajustes, deve ser amplamente difundida na organização, além de ser a primeira ferramenta de trabalho dos colaboradores recém contratados. Acredita-se que, com essa ferramenta em mãos, os colaboradores estarão mais orientados para a tomada de decisão. Consequentemente, o aumento da autonomia da organização e o fortalecimento da manutenção das boas práticas.

O aperfeiçoamento do software já existente poderia proporcionar inúmeros benefícios, dentre eles, o compartilhamento mais rápido das informações. Sugere-se que o software seja conectado à internet, sendo possível visualizar, a qualquer hora

e lugar, as festas agendadas, o material alugado, o fluxo financeiro, o estoque, entre outras informações, diminuindo cada vez mais o uso de ferramentas manuais, contribuindo também para a melhoria da autonomia. Atualmente, o software é utilizado para informações sobre clientes, cadastro das mercadorias, digitalização das vendas e contratos fechados, e não é conectado à internet, apenas à rede local.

| | |
|-------------------|--|
| OBJETIVO 5 | Aumentar a capacidade de produção |
| ESTRATÉGIA | <ul style="list-style-type: none"> • Criação do curso de decoração de festas infantis |

Quadro 9: Estratégia para o objetivo 5

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Talvez o maior desafio dentre as estratégias traçadas. A atividade principal da organização em estudo, que é a decoração dos ambientes, é bastante dependente da mão-de-obra especializada, artesões, decoradores, decoradores de balões, entre outros. A ideia de criar um curso voltado na área seria algo inédito na região. Atrairia pessoas que têm o desejo de ingressar no ramo, mas não têm experiência. Seriam elaboradas aulas teóricas, práticas e, por fim, aulas de campo nos próprios eventos. Com isso, seria criado um banco de dados com as pessoas que se destacassem e demonstrassem interesse em fazer parte da organização, suprimindo-se a diminuição de profissionais da área no mercado. Com o banco de dados alimentado, aumentaria a capacidade de realização de um número maior de eventos ou de eventos maiores do que se costuma realizar.

As vantagens da criação do curso, além da possibilidade de formação de um banco de dados permanente, seria a diminuição do custo de mão-de-obra e uma nova fonte de receita, prática já comum em algumas cidades do Brasil, como São Paulo e Brasília.

4.8 PRAZOS E METAS A ALCANÇAR

De acordo com Oliveira (2004, p. 51), meta é o passo ou etapa perfeitamente quantificada e com prazo e responsável definidos para alcançar os desafios e

objetivos da empresa. Portanto, a meta depende dos objetivos estabelecidos pela organização. De acordo com as estratégias elaboradas pela empresa em estudo, foram traçadas e apresentadas, no quadro a seguir, as seguintes metas, com responsável e prazo previsto:

| META | RESPONSÁVEL | PRAZO |
|--|-------------------------------------|---------|
| Treinamento da atendente especializada em festas de luxo | Gerência geral e gerência comercial | 3 meses |
| Contratação de atendente com habilidades em <i>design</i> gráfico | Gerência geral e gerência comercial | 4 meses |
| Elaboração do manual das festas criativas | Gerência geral e gerência comercial | 1 mês |
| Contratação de fornecedores para comercialização das lancheiras, lembranças de mesa e arranjos florais | Gerência geral e gerência comercial | 3 meses |
| Ajustes na cartilha | Gerência geral | 1 mês |
| Ajustes no <i>software</i> | Gerência geral | 4 meses |
| Elaboração e execução do curso de decoradores de festas infantis | Direção Gerência | 6 meses |

Quadro 10: Metas, responsável e prazo

Fonte: Dados da pesquisa (2014).

A primeira meta é ter uma pessoa no quadro de funcionários especializada em festas do segmento de luxo. A empresa achou mais adequado não contratar uma nova colaboradora para a função, mas sim o treinamento da atual atendente para este tipo de cliente, conseguindo, dessa forma, valorizar a profissional já contratada e diminuindo o custo de uma nova admissão. A empresa prevê cerca de três meses de treinamento para atingir a meta.

A segunda meta envolve uma nova contratação, visto que não é viável um recrutamento interno para esse objetivo, dados os custos e o grande tempo necessário para tal treinamento. A empresa prevê cerca de quatro meses entre

recrutamento, seleção e treinamento da nova colaboradora.

Para a elaboração do manual das festas criativas, estipula-se um mês para sua elaboração e difusão para os atuais colaboradores do setor comercial.

A busca por novos fornecedores e sua respectiva contratação para a confecção das lancheiras, lembranças de mesa e arranjos florais é estipulada em três meses. Nesse prazo, está incluída a elaboração de um catálogo com esses novos produtos.

Os ajustes na cartilha que contém os manuais de orientação para toda a empresa devem ser feitos no prazo de um mês. Vale salientar que as contribuições descobertas nesse trabalho também devem ser acrescentadas nesta cartilha, a exemplo dos valores.

Os ajustes no software dependem da empresa que produziu a primeira versão, que pediu um prazo de quatro meses para os ajustes nas funções e interligação com a internet.

Para a elaboração das aulas, divulgação do curso, formação da primeira turma até a possível conclusão do sexto e último objetivo traçado, que é a formação de um banco de dados capaz de dar segurança à empresa para aumentar sua capacidade de produção, estipula-se um prazo maior que os demais objetivos, cerca de seis meses.

É importante frisar que cada objetivo e cada meta traçada foram rigorosamente analisados pela cúpula administrativa sobre sua viabilidade, tanto financeira como operacional, sendo todos considerados de possível alcance e, se efetivamente concretizados, são grandes as possibilidades de a empresa ir além do ambiente em que está inserida, como formulado na visão estratégica.

Acredita-se, por tanto que, com foco e disciplina, além de um monitoramento para controle e avaliação das metas estabelecidas e citadas anteriormente seja possível além de um aumento no faturamento, uma colocação ainda melhor no ranking das empresas que se destinam a realização de festas e eventos na cidade de João Pessoa-PB, sua permanência por mais tempo no mercado e possível expansão para outros ambientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O acesso à informação melhorou quantitativa e qualitativamente, fazendo com que o cliente seja mais exigente. Assim, a empresa, além de ter o produto ou serviço de qualidade, precisa surpreender. Atender bem o consumidor e a qualidade dos produtos é uma filosofia que deve ser enraizada em todas as atividades de uma estrutura organizacional, sendo sempre um desafio que determina uma estratégia de estudo para estabelecer dados e ordenar alternativas viáveis ao mercado.

O planejamento estratégico estabelece a orientação das ações da empresa em relação ao mercado, visando a obter os objetivos e metas propostos pela empresa, projetando o produto adequado à satisfação destas necessidades, desenvolvendo uma relação mercadológica junto a sua clientela tanto efetiva quanto potencial.

Através da pesquisa, ficou evidenciado que os colaboradores conhecem o ambiente em que a empresa está inserida, mas que até o momento não havia formalização desse conhecimento. Fora diagnosticado também, através das reuniões e da análise dos questionários, que há uma lacuna na disseminação de informações importantes como a missão, a visão e os valores, sendo aconselhável uma melhor divulgação dessas informações estratégicas.

Ficam identificados os fatores externos que podem influenciar positiva ou negativamente suas atividades, além de identificadas ferramentas para manter a constância de seus pontos fortes, sendo preciso aprimorá-las e trabalhar para minimização dos pontos fracos. Para todos os casos identificados foram elaboradas e apresentadas estratégias, sendo, em sua maioria, capazes de ser alcançadas, resolvendo, assim, questões como a falta no portfólio de produtos, a falta de inovação, a falta de mão-de-obra e problemas na autonomia da gestão. Um ponto fraco específico, também diagnosticado ao longo deste trabalho, é o alto custo fixo, porém a empresa acredita que, com as medidas tomadas para o aumento da capacidade de produção e possivelmente de faturamento, é uma estratégia mais adequada do que a de corte de gastos como a saída para um ponto comercial mais barato ou diminuição do quadro de funcionários.

Em contrapartida ao corte de gastos, mas pensando no quesito investimento, sugere-se que, quando houver oportunidade financeira e operacional, porém com certa urgência, uma reforma para melhoria e correção da fachada do prédio, com a

colocação de um piso de melhor qualidade no estacionamento e calçada, além de pintura e um projeto de sinalização mais chamativo com a família de logomarcas da empresa. No interior da loja, onde é realizado o atendimento ao cliente e a administração, as instalações são consideradas, na época da pesquisa, em bom estado de conservação, necessitando apenas de retoques na pintura e correções de avarias pequenas no teto. No depósito e oficinas, as instalações estão em bom estado, com todo o material dividido e organizado.

Sendo assim ficam identificadas, explanadas e com as devidas sugestões, de questões estratégicas, táticas e operacionais importantes para manter a empresa competitiva e no caminho do crescimento.

Conclui-se que não é difícil adotar qualquer processo de planejamento estratégico à realidade de empresas pequenas ou grandes. Havendo vontade administrativa para dar o primeiro passo, a elaboração e implementação do plano trarão vantagens positivas quanto à visão da instituição pelo mercado, ou seja, o planejamento é importante para auxiliar a definir os objetivos da empresa de curto, médio e longo prazo, e ainda os meios adequados para alcançá-los num ambiente altamente competitivo e dinâmico. Com isso, acreditamos que, com o planejamento estratégico uma vez adotado, os próprios colaboradores irão alimentar o processo, buscando mais produtividade e eficácia na gestão da empresa.

Espera-se, assim, que a empresa implante o que foi sugerido, alcance os objetivos considerados importantes e que outros estudos sejam realizados na área, a fim de controlar e avaliar o que fora sugerido. Os dados obtidos através desta pesquisa revelam uma contribuição da ferramenta Planejamento Estratégico para questões de grande relevância na empresa “Casinha Feliz”.

O estudo permitiu identificar estratégias de inovação, mas também de correção para diversos processos e em diversos setores da empresa estudada, sendo um passo inicial no estudo das estratégias para as empresas de todo país, voltadas para o ramo de eventos. Foram percebidas algumas sugestões para futuros trabalhos:

- Verificação do cumprimento e análise das contribuições dos objetivos traçados, identificados a partir do planejamento estratégico realizado na empresa de decoração de festas “Casinha Feliz”;
- Analisar o comparativo do desempenho entre as estratégias traçadas na empresa “Casinha Feliz”

- Análise das empresas de decoração de festas infantis no Brasil: Estrutura, boas práticas, erros cometido, o que esperam do futuro.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Revista eletrônica de contabilidade – Planejamento estratégico organizacional**. Santa Maria, 2005. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/107/3735>>. Acesso em: 29 ago. 2014.
- BRASIL, Portal Brasil. **Mapa das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Portal Brasil publicado: 02/02/2012. Acesso em: 28 jul. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: Fundamentos e aplicações. 12º reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CUNHA, A. S.; SCHEFFEL, F. R.; DUTRA, A.; LEITE, A. L. S. Planejamento estratégico: mapeamento das publicações no período de 2000 a 2010. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 5, n. 3, p. 55-65, 2011.
- CRUZ, Tadeu. **Sistema de informações gerenciais**: Tecnologia e a Empresa do século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DE SOUSA DANTAS, Nathallye Galvão; DE SOUSA MELO, Rodrigo. O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/PB. **Caderno virtual de turismo**, v. 8, n. 1, p. 2008, 2008.
- DRUCKER Peter F. **Introdução à Administração**. Editora: Thompson, 2002
- GEWANDSZNAJDER, Fernando; ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. **O método nas ciências naturais e sociais**: Pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, Emerson Dos Santos. **Planejamento estratégico numa organização**. 2012 43p. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação) – Curso Gestão Empresarial, Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2012.
- HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Nobel, 2002.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MOTTA PR. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias e Práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processo. São Paulo: Atlas, 2010.

PETERSON, Steven D. **Série para Dummies**: planejamento estratégico. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PIETRI, Paul H.; MOSLEY, Donald C.; MEGGINSON, Leon C. **Administração**: Conceitos e Aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

SEBRAE, **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <http://www.sebraepr.com.br/PortallInternet/Destaques/Melhorando-minha-empresa/Planejamento-estrat%C3%A9gico/>>. Acesso em: 09 jul. 2014.

QUADROS, J. N.; SEGATTO, S. S.; WEISE, A. D.; CIPOLAT, C.; SILVEIRA, D. D.; WEBER, L. R. Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 2, p. 71-88, 2012.

SEBRAE, **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas**. 2012. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/lei-geral/>>. Acesso em: 15 set. 2014.

SEBRAE, Revista - Nº 11- **Pequenas Empresas**: Quem apoia essa ideia? <www.sebrae.com.br>. Novembro/Dezembro de 2003 - ISSN 1676-9589.

SEBRAE, **Micro e Pequenas Empresas em Números**.

<http://www.sebraesp.com.br/index.php/234-uncategorised/institucional/pesquisas-sobre-micro-e-pequenas-empresas-paulistas/micro-e-pequenas-empresas-em-numeros>>. Acesso em: 15 set. 2014.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 1, n. 2, p. 34-50, 2007.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 211p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO

1º) As decisões são tomadas na organização com base:

- ☐ em ferramentas
- ☐ na intuição dos dirigentes
- ☐ não sei

2º) Qual a razão de ser da sua empresa? (missão)

3º) Quais são os objetivos do seu negócio? Eles são formalizados e divulgados?

4º) Os objetivos são do conhecimento de todos na organização e no grau necessário?

- ☐ Sim
- ☐ Não

5º) Qual a estratégia que a organização utiliza para alcançar seus objetivos?

6º) Existem prazos definidos para alcançar os objetivos? (metas)

- ☐ Sim
- ☐ Não

7º) Quais são seus principais concorrentes e seus principais clientes?

8º) Existe alguma forma de verificar se os objetivos foram alcançados?

- ☐ Sim
- ☐ Não

9º) Quais as principais ameaças e oportunidades que a organização percebe no mercado?

10º) Quais os principais pontos fortes e fracos da organização para enfrentar as ameaças e oportunidades